

# **Investigación cualitativa de las políticas y prácticas de desarrollo profesional de empresas constructoras con arquitectos técnicos e ingenieros de edificación que trabajan como jefes de obra. Análisis del efecto sobre su satisfacción laboral.**

Joaquín Fuentes\* y Elena Navarro\*\*

**Resumen** La investigación ha indagado sobre las políticas y prácticas de desarrollo profesional que las empresas constructoras desarrollan con arquitectos técnicos e ingenieros de edificación que trabajan como jefes de obra. Concretamente se estudiaron las acciones de formación desarrolladas por las empresas, la promoción y los planes de carrera. Además se ha analizado el efecto de estas prácticas sobre la satisfacción laboral de estos técnicos. Se ha utilizado una metodología cualitativa realizando entrevistas semi-estructuradas a 34 arquitectos técnicos e ingenieros de edificación. El contenido de las entrevistas se analizó utilizando el programa ATLAS.ti aplicando elementos de la Grounded Theory como la codificación abierta y la comparación constante. En los resultados sobre los planes de carrera, salvo una gran empresa, no existían ni muchos entrevistados habían oído hablar de ellos. Igualmente, excepto una gran empresa, no existe una planificación de la formación que responda completamente a las necesidades de estos profesionales. Existe una formación introductoria en los sistemas de gestión de la empresa (cuando los hay), y la obligatoria por ley en prevención de riesgos laborales. Adicionalmente, la mayoría de los ingenieros realizan actividades de formación propias, con el fin de actualizar o aumentar conocimientos, o

---

\*Departamento de Ingeniería Civil y de la Edificación. Universidad de Castilla-La Mancha. Escuela Politécnica de Cuenca, Campus Universitario s/n, 16071 Cuenca, Spain, [joaquin.fuentes@uclm.es](mailto:joaquin.fuentes@uclm.es)

\*\*Departamento de Organización de Empresas. Universidad Politécnica de Valencia. Escuela Técnica Superior de Ingeniería de Edificación, Camino de Vera, s/n, 46022 Valencia, Spain, [enavarro@omp.upv.es](mailto:enavarro@omp.upv.es)

para mejorar en el puesto de trabajo. Aparecieron varias barreras que dificultan la existencia de la formación y los efectos que podría tener sobre las personas que la realizan. Finalmente, el efecto de la formación sobre la satisfacción laboral suele ser positivo, con mayor intensidad en aquellos casos en los que la formación ayuda a mejorar el desempeño en el puesto de trabajo. La promoción laboral es un aspecto importante para el desarrollo profesional de los trabajadores. Los resultados revelan que la promoción está relacionada, entre otros factores, con el tamaño de la empresa, la cantidad de obras realizadas por la compañía, la cualificación, la antigüedad en la empresa y los resultados. Adicionalmente, cuando existe promoción su influencia sobre la satisfacción laboral puede ser positiva, negativa o neutra, mientras que cuando no existe, el efecto es negativo o nulo. La investigación aporta la visión que los ingenieros de edificación/arquitectos técnicos tienen sobre las políticas y prácticas de desarrollo profesional. Con ella se cubre un vacío existente en la literatura sobre estos aspectos de la dirección y gestión de recursos humanos en el Sector de la Construcción en España.

## **Introducción**

El origen de la investigación surge como resultado de la revisión bibliográfica realizada como para la obtención del Diploma de Estudios Avanzados (DEA) del Programa de Doctorado Gestión de Empresas impartido en el Departamento de Organización de Empresas de la Universidad Politécnica de Valencia. Uno de los resultados de esa revisión bibliográfica fue la ponencia presentada en el I Congreso Nacional de Investigación Aplicada a la Gestión de la Edificación COIGE'10 (Fuentes y Navarro, 2010). En ella se resumen los factores que afectan a la satisfacción laboral relacionados con las características del trabajo que pueden afectar a los profesionales técnicos de la industria de la construcción. Se constata que, a diferencia de otros países de Europa y de América del Norte, la investigación existente en España sobre este tema es bastante limitada.

Está sobradamente demostrada la importancia que tiene en el adecuado funcionamiento de las empresas la adecuada gestión de los recursos humanos (Gómez-Mejía et al., 2001). Muchas compañías consiguen una ventaja competitiva sobre otras a través de la adecuada gestión de sus empleados (Fey et al., 2009).

Por otro lado, en la literatura se recoge que los recursos humanos (RRHH) representan el elemento más importante y variable de la producción (Kazaz y Ulubeyli, 2007), además de ser un elemento estratégico vital para cualquier organización que desee mejorar su productividad y competitividad (Aragón-Sánchez y Esteban-Lloret, 2000; Kazaz y Ulubeyli, 2007). Teniendo en cuenta lo anterior, no se puede infravalorar la importancia que puede tener la gestión de los recursos humanos en una industria como la construcción que se caracteriza por ser intensiva en mano de obra (Ajuntament de Barcelona, 2013).

Es en este punto donde es necesario incluir una breve descripción de las grandes áreas funcionales de un sistema de gestión de recursos humanos (RRHH) con el fin de poder encuadrar los resultados de la investigación. Utilizando la publicación de González et al. (2011) se ha elaborado la tabla 1 donde se recogen los componentes de un sistema de gestión de RRHH.

Como se aprecia en la tabla 1, uno de los componentes fundamentales de la gestión de RRHH es el Desarrollo del Personal a través de prácticas y políticas en las que se incluyen la formación, la promoción y la carrera profesional. Como afirman Loosemore et al. (2003) el éxito empresarial

depende de la gestión efectiva de su personal, por tanto, la implementación de políticas y prácticas de desarrollo adecuadas tendrá una fuerte relación con el rendimiento de las organizaciones (Osman et al., 2011).

Es en éste componente de la gestión de RRHH, el Desarrollo del Personal, donde se encuadra la investigación realizada con arquitectos técnicos e ingenieros de edificación que trabajan como jefes de obra. En particular, se ha estudiado el efecto que las prácticas y políticas de desarrollo profesional tienen sobre su satisfacción laboral.

La satisfacción laboral de los empleados depende de numerosos factores relacionados tanto con su contexto de trabajo (la compensación, las condiciones de trabajo, las oportunidades de promoción) como con su contenido (el trabajo mismo) (Abdullah et al., 2007; Henne y Locke, 1985).

La satisfacción laboral repercute en la actividad productiva de las empresas al estar relacionada con el abandono, el absentismo, las actividades de protesta y el desempeño de la tarea (Navarro-Astor *et ál.*, 2010).

Tabla 1. Componentes de un sistema de gestión de RRHH (González, 2011). Fuente: elaboración propia.

Componente	Funciones
General	Diseño de estrategia, políticas y prácticas de RRHH e implantación, administración y desarrollo de las mismas; gestión de la cultura organizativa, disciplina y clima laboral; gestión del conocimiento; gestión del cambio.
Organización del trabajo y estructura de la organización	Diseño de los puestos de trabajo en cuanto a contenido, discrecionalidad y autonomía, sus relaciones con otros puestos de trabajo y su ubicación física, y el diseño de la estructura en cuanto a agrupaciones de puestos en unidades, contenido de su trabajo, autonomía y relaciones entre ellas, su tamaño en número de empleados y la ubicación física de las mismas.
Provisión de personal	Planificación de personal, reclutamiento, selección y contratación, asignación del personal, traslados y ceses.
Retribución	Sistemas de remuneración e incentivos y de evaluación del rendimiento.
Desarrollo del	Orientación, formación, promoción y carreras

---

personal	profesionales.
Participación	Participación directa y relaciones laborales (RRLL) colectivas

---

La idea de centrar el estudio en la satisfacción laboral de los arquitectos técnicos e ingenieros de edificación vino determinada como continuidad de la línea de investigación comenzada por Dña. Elena Navarro Astor (2008) en su tesis doctoral. También influyó el hecho de que ambos autores sean profesores en la titulación de Arquitectura Técnica, ahora Grado en Ingeniería de Edificación, pues existía un interés personal en conocer el desarrollo profesional de estos técnicos con mayor profundidad.

Asimismo, se escogió a arquitectos técnicos que estuvieran trabajando como jefes de obra para profundizar en los resultados de Navarro (2008). Ella constató que las condiciones laborales y su efecto sobre la satisfacción laboral de estos profesionales presentaban características propias y diferenciadoras frente a los profesionales con la misma titulación que trabajaban como dirección facultativa o como empleados públicos.

Para tal fin se diseñó un estudio exploratorio y descriptivo. El estudio exploratorio ha permitido examinar un tema poco tratado en España como es el de la satisfacción laboral de los arquitectos técnicos e ingenieros de la edificación (Cantonnet et al., 2011). La parte descriptiva ha tratado de especificar las características y propiedades más importantes de los entrevistados con el fenómeno sometido a análisis (Hernández et al., 2007).

Al ser una investigación exploratoria se comenzó con expectativas mínimas de cara a poder desarrollar explicaciones del fenómeno estudiado (Bowen, 2005). Por otro lado, los resultados encontrados están condicionados por una serie de variables como son:

- El tipo de trabajo desarrollado por el jefe de obra;
- Las características propias de la Industria de la Construcción en España;
- La educación universitaria recibida por los jefes de obra y, finalmente
- La región geográfica donde desarrollaban su labor, con poco desarrollo tecnológico e industrial.

Teniendo en cuenta lo anterior, no se han tenido pretensiones de alcanzar una alta generalización de los resultados (Martínez, 2006). Pero por otro lado, son éstas variables las que han centrado el estudio de la satisfacción laboral bajo unos condicionantes que previamente no habían sido tenidos en cuenta dentro de la literatura científica en España.

Al igual que Silverman (2010) recoge en su libro, al disponer de recursos limitados para la realización de este trabajo, los autores eran conscientes de la imposibilidad de ofrecer un completo y complejo desarrollo teórico. Por tanto, se ha optado por hacer un análisis cuidadoso de los datos, describiendo la metodología utilizada, que ha permitido publicar los resultados en revistas y congresos científicos.

Para la obtención de datos se escogió la entrevista semi-estructurada al ser una herramienta que genera una gran cantidad de información descriptiva (Taylor y Bogdan, 1992). Debido a su flexibilidad y habilidad para adaptarse a un amplio rango de situaciones de investigación, es una herramienta clave dentro de la investigación cualitativa (Caven, 2012). Durante el análisis, se ha tenido en cuenta que los datos obtenidos estarán contextualizados por el perfil del entrevistado, su formación previa y actual, su trabajo, sus experiencias, etc. (Rodríguez et al., 1999). Analizando las perspectivas propias de cada participante, los datos han permitido descubrir nuevas relaciones y conceptos de los aspectos estudiados (Cárcel y Roldán, 2013), facilitando una mejor comprensión de sus aportaciones (Phelps y Horman, 2008).

Considerando lo anterior, la pregunta de investigación a la que se quería dar respuesta es la siguiente:

*Para los arquitectos técnicos que trabajan como jefes de obra en empresas constructoras dedicadas a la edificación, ¿Qué impacto tienen las políticas de desarrollo profesional sobre la satisfacción laboral?*

La investigación se llevó a cabo en la Comunidad Autónoma de Castilla-La Mancha, realizando 34 entrevistas entre los meses de julio de 2010 y mayo de 2011.

Como principales resultados de ella, en el área de la formación se publicó el artículo titulado: *La formación de ingenieros de edificación en empresas constructoras en la Comunidad Autónoma de Castilla-La Mancha. Su influencia en la satisfacción laboral* (Fuentes y Navarro, 2013b). En el área de la promoción se publicó el artículo titulado: *Sistemas de promoción utilizados por pymes constructoras en Castilla-La Mancha (España). ¿Afectan a la satisfacción laboral del ingeniero de edificación?* (Fuentes-del-Burgo y Navarro-Astor, 2013).

Existen otros resultados secundarios que permitieron realizar varias ponencias en varios congresos internacionales (Fuentes-del-Burgo y Navarro-Astor, 2012a; Fuentes-del-Burgo y Navarro-Astor, 2012b; Fuentes y Navarro, 2013a). Las comunicaciones presentadas en congresos se realizaron como medio para intercambiar ideas y compartir experiencias con otros investigadores, lo que permitió posteriormente reflexionar sobre

los aspectos tratados en el congreso y así enriquecer el contenido de los artículos (Valderrama, 2010).

A continuación se incluye un apartado donde se describen las variables estudiadas, le sigue el correspondiente a la aproximación metodológica empleada para centrarnos posteriormente en el apartado donde se resumen los resultados principales. Se finaliza con un breve apartado con las conclusiones más importantes.

## **Variables estudiadas**

### ***Satisfacción laboral***

A pesar de no existir aún una definición unánimemente aceptada del concepto de satisfacción laboral (Bravo et al., 2007), existen varias definiciones que permiten acercarnos a esta actitud hacia el trabajo.

Según Locke (citado en Salgado et al., 1996, p. 330), *la satisfacción laboral es una respuesta emocional positiva al puesto de trabajo como resultado que hace el individuo de la evaluación de si el puesto cumple o permite cumplir sus valores laborales*. Una de sus principales características de la satisfacción laboral es su carácter multidimensional al verse afectada por un gran número de factores con mayor o menor peso sobre ella (Purhoit, 2004).

En los artículos también se utiliza la definición dada por Spector (1997, p. 2) según la cual la satisfacción laboral es cómo siente la gente su trabajo y los diferentes aspectos del mismo. Es una extensión de lo que a la gente le gusta (satisfacción) o le disgusta (insatisfacción) de su trabajo. La satisfacción laboral puede ser considerada como un sentimiento global sobre el trabajo o como un grupo de actitudes sobre varios aspectos o facetas del trabajo.

La satisfacción laboral puede ser examinada desde múltiples puntos de vista usando diferentes categorías o conceptos (Schmidt, 2007). En esta investigación se han estudiado el efecto que tienen sobre ella la formación, la promoción y los planes de carrera.

## **Formación**

La formación ha sido objeto de debate con varias funciones y definiciones (Owoyemi et al., 2011). La formación proporciona al individuo los conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para desempeñar una actividad en un entorno laboral (Rigby y Ponce, 2011).

El objetivo fundamental de la formación es modificar permanentemente el comportamiento de los empleados para alcanzar mejoras que permitan la consecución de los objetivos de la organización (Loosemore et al., 2003).

Entre otros beneficios, la formación permite a las empresas aumentar su capacidad de responder y adaptarse a los cambios del entorno empresarial (Marín-Díaz et al., 2011), mejorar la calidad e incrementar la productividad (Aragón-Sánchez y Esteban-Lloret, 2010; Muñoz y Salinero, 2011) o aumentar el compromiso organizacional de los empleados (Aragón-Sánchez y Esteban-Lloret, 2010)

## **Promoción**

La promoción se produce dentro de las organizaciones cuando existe la intención de cubrir las vacantes con los mejores empleados de los niveles inferiores que satisfagan los requerimientos del nuevo puesto (Armstrong, 2006). La promoción supone un cambio de puesto dentro de la empresa que suele llevar aparejado un incremento del sueldo (McCue, 1996) o tener un efecto en otras características del trabajo, como la formación recibida o el aumento de las responsabilidades (Pergamit y Veum, 1999). Así, supone un incentivo para los trabajadores superior al mero ámbito de la retribución económica (Fernández, 2006).

La promoción puede ser una herramienta empresarial para aumentar el compromiso de sus mejores trabajadores (Pergamit y Veum, 1999) y para reducir el abandono (Kosteas, 2011). Además, a través de la promoción la empresa mejora su eficiencia económica pues se provee de candidatos cualificados para acometer procesos de selección a futuras vacantes (Núñez-Cacho et al., 2012).



## **Planes de carrera**

Los planes de carrera establecen la formación y la gestión del desarrollo de empleados que asegure la ruta a través de la jerarquía de la organización con el fin de desarrollar al máximo su potencialidad, preparándolos para ocupar futuros puestos de mayor responsabilidad (Loosemore *et ál.*, 2003; Porret, 2008). Con los planes de carrera se intenta proveer a la empresa con el personal de cualificación adecuada que pueda cubrir nuevos puestos u otros que vayan a quedar vacantes (Porret, 2008). Con la planificación de las carreras se armonizan los intereses, aspiraciones y objetivos de los empleados con los objetivos de la organización (Porret, 2008).

## **Aproximación metodológica**

Según Flick (Gibbs, 2012: 12) es difícil encontrar una definición común de la investigación cualitativa que sea aceptada por la mayor parte de sus enfoques e investigadores. En este apartado solo se pretende introducir el concepto de investigación cualitativa y se describe la metodología utilizada en este trabajo.

En investigación, la metodología cualitativa se caracteriza por obtener datos descriptivos (Taylor y Bogdan, 1992). La investigación cualitativa intenta responder a las preguntas del tipo “Cómo”, más que a las del tipo “Cuánto”, con el objetivo de intentar comprender el mundo desde la perspectiva de las personas estudiadas (Pratt, 2009), obteniendo una gran cantidad de información (Phelps y Horman, 2008) que proporcione profundidad y detalles para la comprensión e indagación de las cuestiones planteadas (Rodríguez *et ál.*, 1999; Bowen, 2005). Se trata de conocer, explicar, comprender la realidad de los seres humanos (Urraco, 2007), su estructura dinámica y las razones que rigen su comportamiento y manifestaciones (Martínez, 2006).

En la recogida de datos se ha intentado que éstos reflejen las relaciones y experiencias de los individuos con el problema estudiado (Bowen, 2005). Además, con el fin de poder informar con objetividad, claridad y precisión (Rodríguez *et al.*, 1999) los datos han de poseer características como fidelidad, exactitud, fiabilidad y objetividad (Glaser y Holton, 2004). El análisis llevado a cabo ha sido riguroso, sistemático, disciplinado y metodológicamente documentado (Smit, 2002).

El proceso de investigación seguido se basa en la propuesta de Rodríguez et al., (1999) compuesto por cuatro fases: preparatoria, trabajo de campo, analítica e informativa. Cada una de estas fases se superpone y se mezcla con el resto. A su vez, como indica la figura 1, cada fase está formada por varias etapas.

En la Fase Preparatoria se elaboró el Guión de la Entrevista, con las preguntas que buscaban la respuesta a la pregunta de investigación.

#### Pregunta de Investigación

*Para los arquitectos técnicos que trabajan como jefes de obra en empresas constructoras dedicadas a la edificación, ¿Qué impacto tienen las políticas de desarrollo profesional sobre la satisfacción laboral?*

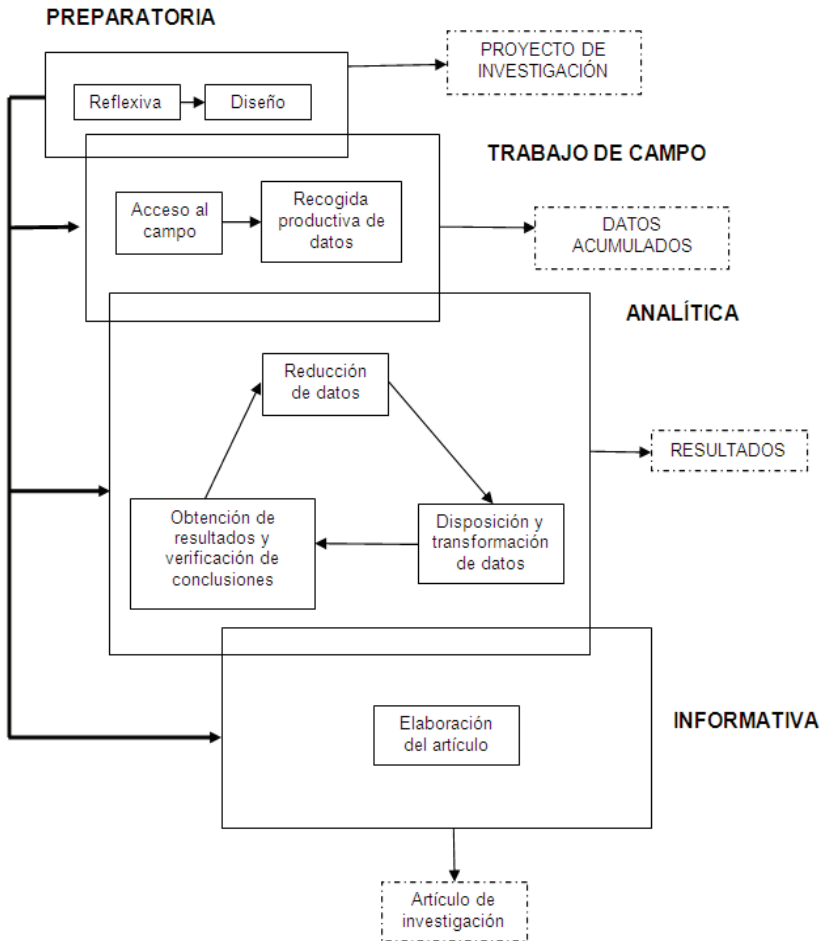


Figura 1. Fases y etapas de la investigación cualitativa. Adaptada de Rodríguez et al., 1999. Fuente: Elaboración propia.

### Preguntas de la entrevista

- Formación
  - o Formación impartida en la empresa
    - ¿Qué tipo de formación recibe?
    - ¿Dónde tiene lugar la formación?
    - ¿En qué horario se realiza la formación?
    - ¿Cuáles son los contenidos de dicha formación?

- ¿Cómo afecta a su satisfacción laboral la formación impartida por la empresa?
- Formación realizada por cuenta propia
  - ¿Qué tipo de formación realiza?
  - ¿De qué modalidad prefiere la formación?
  - ¿Dónde tiene lugar la formación?
  - ¿En qué horario se realiza la formación?
  - ¿Cuáles son los contenidos de dicha formación?
  - ¿Cómo afecta a su satisfacción laboral la formación que desarrolla por cuenta propia?
- Promoción
  - ¿Qué tipo de sistema de promoción utiliza su empresa?
  - ¿Puede afectar su titulación profesional a la promoción dentro de su empresa?
  - ¿Cómo afecta a su satisfacción laboral las posibilidades de promoción que contempla su empresa?
- Plan de carrera
  - ¿Sabe si su empresa tiene diseñado algún plan de carrera para sus empleados? Póngame algún ejemplo concreto.
  - La existencia o no de los planes de carrera, ¿cómo afecta a su satisfacción laboral?

## ***Trabajo de campo***

### **La muestra**

La selección muestral se llevó a cabo mediante un muestreo por conveniencia inicial (Byant y Charmaz, 2007), seguido de un muestreo en avalancha (Martín-Crespo y Salamanca, 2007). A través del Colegio Oficial de Aparejadores, Arquitectos Técnicos e Ingenieros de la Edificación de Cuenca se envió un correo electrónico a los arquitectos técnicos colegiados que estaban desarrollando funciones de jefe de obra en empresas constructoras, informando del objetivo de la investigación. Solo cuatro profesionales respondieron a ese primer correo.

Un total de 26 entrevistas se concertaron solicitando números de teléfonos a estos cuatro primeros participantes así como a compañeros de la Escuela Politécnica de Cuenca (UCLM) que conocían a arquitectos

técnicos que estaban trabajando en esos momentos como jefes de obra. En otras palabras, se aplicó la técnica de "bola de nieve" (Taylor y Bogdan, 1992; Martín-Crespo y Salamanca, 2007).

Otras cuatro entrevistas se concertaron directamente por el investigador al visitar obras que aún estaban construyéndose en Cuenca, presentándose a los jefes de obra y explicándoles el objetivo de la investigación.

Hasta la entrevista número 15 todos los participantes residían en Cuenca o en pueblos de la provincia. Viendo las dificultades que aparecían para conseguir un tamaño muestral adecuado, se tomó la decisión de aumentar el radio geográfico de la investigación ampliándolo a todas las provincias de Castilla-La Mancha. Así, se aplicó la recomendación de Martínez (2006: 133): "la información hay que buscarla donde está".

De esta manera, finalmente se consiguió una muestra de 34 arquitectos técnicos que reunían los requisitos propuestos y que tenían conocimiento de primera mano del trabajo de jefe de obra (Bowen, 2008). Cuando se realizó la última entrevista en mayo de 2011 ya se habían transcrito y analizado parcialmente más de 22 entrevistas. Al comparar la grabación de las tres últimas entrevistas con el análisis que se estaba realizando se comprobó que las aportaciones de los últimos participantes no añadían nada nuevo a lo que se había transcrito, considerando en ese momento que se había alcanzado la saturación teórica (Flick, 2007). Con este criterio se conseguía la suficiencia de los datos recogidos y, con el ajuste del perfil de los participantes a las necesidades de la investigación, se lograba la adecuación de los datos, asegurando así el rigor de la misma (Rodríguez et al., 1999).

En el momento en que las entrevistas tuvieron lugar los participantes estaban trabajando en las siguientes provincias: Cuenca (53%), Albacete (26%), Ciudad Real (12%), Toledo (6%) y Guadalajara (3%).

La muestra está compuesta por 27 hombres y 7 mujeres, con edades comprendidas entre los 23 y los 63 años. El 15, 23, 47, 12 y 3% de los participantes tenía una edad inferior a 29 años, 30 a 33, 34 a 37, 38 a 40 y por encima de sesenta, respectivamente. El 65% estaban casados, el 3% vivían en pareja y el 32% restante estaban solteros. El 27% de los casados no tenían hijos mientras que el 46% tiene dos hijos y el 27% tiene un hijo.

La titulación de todos los participantes es la de arquitecto técnico o ingeniero de edificación. En relación con el lugar donde obtuvieron su titulación, el 67% son de la Universidad de Castilla-La Mancha, 12% de la Universidad Politécnica de Valencia, 12% de la Universidad Politécnica de Madrid, 6% de la Universidad de Burgos y 3% de la Universidad de Granada.

El 9% trabaja como profesional liberal en equipos de gestión de proyectos de construcción, el 6% trabaja en su propia empresa de construcción y el 85% son jefes de obra o directores de equipo en empresas constructoras. En cuanto al tamaño de la empresa en la que trabajan estos últimos, el 10% tiene menos de 10 empleados, el 39% tiene menos de 50 empleados, el 41% tiene menos de 251 empleados y el 10% restante es superior a 250 e inferior a 1.000.

### **La entrevista**

Para la recogida de datos se optó por las técnicas de conversación-narración en general y la entrevista con preguntas semi-estructuradas en particular. Con el fin de estimular respuestas que proporcionaran nueva información y matices sobre el objetivo de la investigación (Caven, 2012; Ozols y Fortune, 2012), se intentó dar al entrevistado el mayor grado de libertad posible (Flick, 2007). Para ello, se utilizó un guión que permitiera una entrevista flexible y dinámica pero sin dejar de cubrir ninguno de los tópicos investigados (Taylor y Bogdan, 1992; Bowen, 2005).

Con el fin de facilitar al máximo la participación de los profesionales, las entrevistas se concertaron en el lugar y horario que mejor les conviniera (Caven, 2012). Así, se realizaron en el despacho del centro de trabajo del entrevistador (38%), en las oficinas de la empresa/casetas de obra de los participantes (38%), y en cafeterías (24%), con una duración media de 60 minutos.

La entrevista comenzaba con una introducción informativa del objetivo de la investigación, se aseguraba al participante la confidencialidad de sus datos y se le informaba de que toda la entrevista se iba a grabar en soporte digital, mostrándole la grabadora (Kvale, 2011). Asimismo, para evitar malentendidos, se le animaba a preguntar cualquier duda que tuviera sobre las cuestiones planteadas. Se prefirió no tomar notas durante la entrevista para evitar distraer al participante o correr el riesgo de interrumpir el ritmo normal de la conversación (Kvale, 2011).

En esta fase se utilizó un Cuaderno de Campo que realizó las mismas funciones que el diario de investigación que describe Gibbs (2012). Permitted registrar las incidencias que aparecieron en todo el proceso de toma de datos, los correos electrónicos enviados, las fechas de concertación de las entrevistas, las ideas, los problemas, las impresiones e incidencias que surgieron durante las entrevistas (Caven, 2012). Tras finalizar las entrevistas se dedicaba un pequeño espacio de tiempo para

reflexionar sobre todo lo anterior (Kvale, 2011), redactando las anotaciones en un formato abierto sin ningún tipo de reglas y con muy poco orden (Gibbs, 2012). Durante la fase de análisis, las anotaciones en este cuaderno de campo constituyeron más información que se empleó en el estudio de las transcripciones, dentro de la idea propuesta por Glaser y Holton (2004: 12): "all is data".

### **El análisis de los datos**

El proceso de análisis comenzó con la transcripción de cada entrevista, generando un documento de texto que facilitara el estudio y la comparación de la información (Cárcel y Roldán, 2013).

La mayor ventaja que se encontró al transcribir las entrevistas fue que durante el proceso de escritura se pudo comenzar a analizar y reflexionar sobre los datos, familiarizándose con el contenido y generando nuevas ideas y preguntas (Gibbs, 2012). La transcripción de la primera entrevista comenzó en Cuenca, el 17 de Julio de 2010 y la de la última finalizó en Bristol (UK) el 4 de Septiembre de 2011.

La fase de analítica de reducción de datos se realizó utilizando el software ATLAS.ti. Este programa pertenece al tipo de programas CAQDAS (Frieze, 2012), el acrónimo de Computer Assisted Qualitative Data Analysis Software (Hwang, 2008), o como lo traduce Urraco (2007: 116), "software desarrollado para el análisis de material de naturaleza cualitativa mediante el empleo de un ordenador".

La codificación y recuperación de datos fue el primer proceso realizado en la fase de análisis (Tesch, 1990; Coffey y Atkinson, 2003) con objeto de poder separar, reducir, clasificar y sintetizar todos los datos (Charmaz, 2006) y poderlos manejar más fácilmente (Jones, 2007). Trabajando sobre los archivos de texto se detectaron los fenómenos relevantes asignándoles códigos (Coffey y Atkinson, 2003) que fueron sugeridos por los propios datos durante el proceso de análisis (Caro y Díez, 2005).

En la elaboración de los artículos se utilizó la codificación abierta (a modo de ejemplo se incluye la figura 2), que permitió la denominación y categorización de conceptos y descripciones a través de un examen cuidadoso de los datos (Blismas y Dainty, 2003; Flick, 2007). Las partes discretas en las que se fragmentaron los datos (Phelps y Horman, 2008) fueron comparadas y cuestionadas durante la codificación y los incidentes similares se agruparon juntos bajo el mismo código (Smit, 2002). En todo momento se intentó que los datos incluidos en los segmentos textuales

fueran significativos, pertinentes e informativos (Bryant y Charmaz, 2007), que tuvieran valor conceptual o descriptivo (Blismas y Dainty, 2003) y que añadieran valor al tema que se estaba estudiando (Jones, 2007).

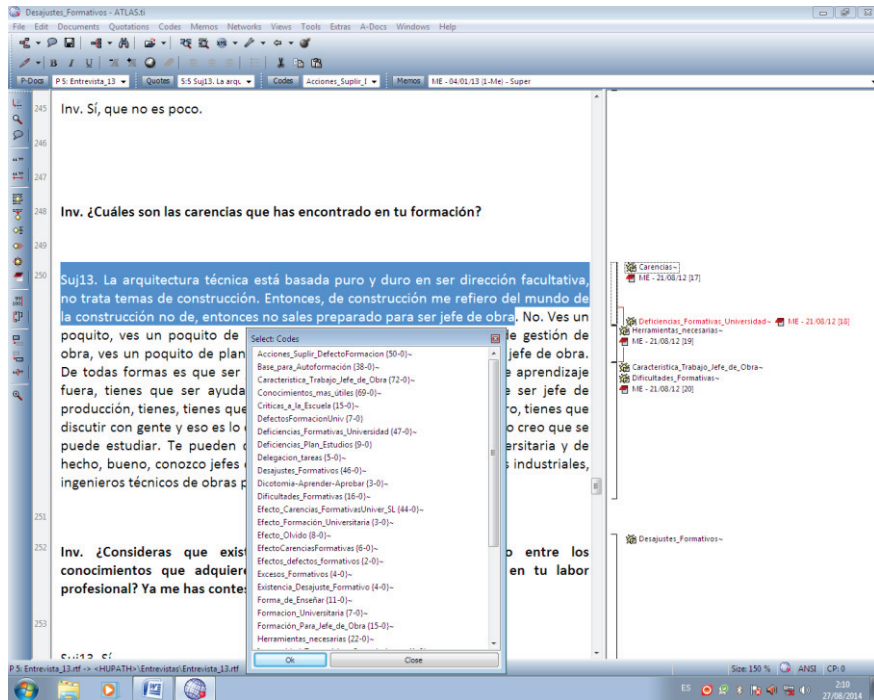


Figura 2. Fase de codificación del texto en la que aparece parte de la lista con los códigos creados. Fuente: Elaboración propia.

El análisis de los datos cualitativos está formado por un proceso cíclico que intenta explicar o generar sentido a lo que se investiga sin usar como evidencia frecuencias o cantidad de veces que ocurre algo, se busca el significado en los datos de una manera rigurosa y sistemática (DeCuir et al., 2010; Smit, 2010). La información fragmentada en bloques de datos, durante el análisis se une en colecciones de categorías que están relacionadas conceptual y teóricamente, creando suposiciones sobre el fenómeno que se está estudiando (Jones, 2007).



## **Resumen de los resultados**

Dado el objetivo de esta publicación, en este apartado solo se incluirá un resumen de los principales resultados encontrados en la investigación realizada.

Las transcripciones de los participantes se incluirán en cursiva y se identifican con un número entre paréntesis.

### ***Formación***

Los resultados que se incluyen a continuación se extraen del artículo titulado *La formación de ingenieros de edificación en empresas constructoras en la Comunidad Autónoma de Castilla-La Mancha. Su influencia en la satisfacción laboral* (Fuentes y Navarro, 2013b).

#### **La formación en la empresa**

Se lista a continuación el tipo de actividades de formación realizadas por las empresas:

- Ausencia total de formación;
- Organización y realización de cursos de carácter técnico dentro y fuera de la empresa;
- Abonar la matrícula de los cursos a los que asistían los ingenieros de edificación; y
- Aprovechar los cursos organizados por entidades u organismos relacionados con el sector de la construcción.

Entre las entidades mencionadas por los entrevistados destacan los colegios profesionales de arquitectos técnicos, la Fundación Laboral de la Construcción, las mutuas de accidentes de trabajo o servicios de prevención de riesgos laborales, los sindicatos y la Fundación Tripartita.

Aproximadamente la tercera parte de los entrevistados informan de que su empresa no desarrollaba ningún tipo de formación. Cuantitativamente, tres son microempresas, cuatro pequeñas empresas y tres medianas.

Excepto en una empresa de gran tamaño, de las respuestas se deduce que la formación proporcionada por las empresas constructoras no está planificada, no se ajusta a un programa específico y, generalmente, no cubre las capacidades o competencias que se puedan necesitar en un

futuro para mejorar la productividad de los empleados. Persiste la situación que ya se ha encontrado en otros estudios sobre formación en el sector de la construcción (Fundación Laboral de la Construcción, 2005). Esta realidad contrasta con los resultados de investigaciones en los que se subraya la importancia de implicar a los empleados en la planificación de la formación (Rubio et al., 2011) y de la identificación de necesidades de cara a aumentar la eficiencia de la formación (Rubio et al., 2011; Santos y Stuart, 2003).

En algunas empresas medianas (entre 10 y 250 empleados) se proporciona una formación inicial en los sistemas de gestión de la empresa, fundamentalmente si la compañía dispone de algún tipo de software específico, enseñando el manejo del mismo, así como algún curso obligatorio de prevención de riesgos laborales, al igual que ocurre en otros países (Loosemore et al., 2003). Raidén y Dainty (2006) describen acciones similares, denominándolos programas de iniciación cuya misión es apoyar y familiarizar a los nuevos empleados con las prácticas y políticas de la empresa.

*"Siempre cuando entras a una empresa, cada empresa tiene unos sistemas de gestión y entonces, en un primer momento, sí, tienes un nivel de formación y, pero a partir, desde ese punto, ya no hemos tenido más"*  
(Nº 12)

En cuanto a la cantidad de acciones formativas desarrolladas, las palabras que más se recogen son *"escasa, poca, puntual, de vez en cuando o alguna"*, como afirma el participante Nº 2 *"Hay muy poquita, sobre todo yo que siempre he estado en empresas medianas"*. Por el contrario, en pocas ocasiones y siempre en el caso de participantes que trabajan en grandes empresas, se señala la existencia de *"bastante formación"*. En consecuencia, se deduce que en las pymes constructoras la cantidad de acciones formativas existentes para este tipo de técnicos es baja. Aunque dos terceras partes de entrevistados informan de haber recibido formación en la empresa, un grupo reducido afirman que solo recibieron la formación inicial en prevención de riesgos laborales y en los sistemas de gestión de la empresa, sin haber hecho posteriormente formación adicional.

Aunque se podría pensar que la cantidad de formación desarrollada por las empresas de la construcción españolas es reducida, en otros países los valores parecen similares. Lim y Ling (2012), en su investigación sobre empresas constructoras en Singapur, encontraron que el 44% de las empresas encuestadas realizaban acciones de formación y desarrollo una vez cada seis meses y el 34% una vez al año.

También se han encontrado respuestas relacionadas con la formación en obra ("on-the-job training"). Se trata de una mezcla de prácticas formales e informales, algunas producto del aprendizaje adquirido realizando el trabajo propio sin una formación directa ("learning-by-doing") o a través del asesoramiento y/o consulta a jefes o compañeros de mayor experiencia (Frazis y Loewenstein, 2006).

Algunos participantes han incluido bajo el término formación a todo lo que se aprende en la fase de documentación de las unidades de obra que tienen que construir.

*"Lo que tiene la obra, es que la obra es una formación continua también, en la obra aprendes mucho también porque es lo que te digo, tú tienes que hacer una cimentación de pilotes, no has hecho nunca pilotes, vas a formarte mucho porque tú vas, o en mi caso, ... , pues me cojo mis apuntes, me estudio otra vez lo de los pilotes a ver cómo tal y luego con la subcontrata le digo, le cojo al tío: "oye ven aquí, venga ¿cómo vas a hacer esto?, explícame cómo funciona." (Nº 2)*

En general, la estrategia de formación de los participantes se basa en una mezcla de varios métodos de documentación: el estudio del proyecto, el estudio del material didáctico utilizado durante los años de universidad, el asesoramiento de la subcontrata o de la dirección facultativa y la búsqueda de información a través de internet en páginas web de fabricantes o foros técnicos. De esta manera consiguen desarrollar una compleja estrategia de aprendizaje experimental (Loosemore et al., 2003).

*"Es que hoy en día me encuentro materiales nuevos a diario. A diario. Además, estos materiales ya no es un nombre químico. No es un polivinilo de cloruro, es que es un nombre, es una marca comercial, y claro, te tienes que informar sobre ello, es la autoformación, para luego abrir la boca y no hacer el ridículo. Porque el arquitecto que lo ha metido en el proyecto ..., y la persona de turno que le ha pedido al arquitecto que lo meta en el proyecto lo conocen al dedillo. Pero si no tienes vergüenza, preguntas, llamas a otro compañero, llamas a quién sea, buscas en internet, lo que sea... Lo primero es internet" (Nº 13)*

Los cursos o jornadas presenciales suelen ser la modalidad de impartición predominante en la empresa. Priman los cursos específicos e intensivos frente a los generalistas. Predomina la formación presencial frente a la formación a distancia, la mixta o la teleformación.

Algunos participantes informan de cursos impartidos por personal de la propia empresa o por personal de otras empresas dedicadas a

proporcionar una formación específica. Seis participantes pertenecientes a empresas con más de 10 empleados describen una actividad formativa consistente en jornadas, mesas redondas o seminarios donde los técnicos se reunían y algún participante relataba una experiencia adquirida con un tipo determinado de instalación, estructura, cerramiento, etc. El objeto de la acción era transmitir la experiencia y conocimiento adquirido al resto de compañeros para facilitar una base práctica y/o pautas de actuación frente a unidades de obra similares. Todos los participantes que la describen valoran positivamente este tipo de formación. Raidén y Dainty (2006, p. 71) definen esta actividad como "compartiendo buenas prácticas" (sharing of good practice).

### **La formación por cuenta del ingeniero de edificación**

Respecto a la formación que los investigados realizan por su cuenta, una cuarta parte no participa en ningún tipo de formación, mientras que el resto sí. Además, los participantes se pueden dividir en dos grandes grupos, los que han hecho poca formación y los que han realizado mucha: *"Pues la verdad es que desde que salí (de la universidad) no he parado"* (Nº 28). Este último grupo reconoce que la formación es un valor añadido, mostrando cierto orgullo por haber estado formándose, así como por el esfuerzo y por el gasto que les ha supuesto: *"He hecho muchas cosas, pero porque me los he buscado yo, pero no porque me los haya dado la empresa"* (Nº 2).

Las razones que les motivan para hacer la formación por cuenta propia son: actualizar conocimientos, aumentar el abanico de competencias o mejorar las posibilidades de encontrar trabajo en caso de quedarse en paro, todas relacionadas con aumentar la empleabilidad (Navarro-Astor y Fuentes-del-Burgo, 2011). Los participantes muestran un gran interés y una necesidad de tener actualizados los conocimientos relacionados con su profesión, tanto a nivel técnico, como de seguridad, legislativos o de programas informáticos.

Pocos participantes, el 9% aproximadamente, señalan que la formación era una posibilidad para mejorar laboralmente y para poder cambiar de puesto de trabajo, ya que no estaban a gusto trabajando como jefes de obra, como refleja la afirmación del participante Nº 10: *"para intentar ascender, salir del pozo de jefe de obra, pues tienes que tener algo más que tener el título"*.

Las preferencias en cuanto a la modalidad de la formación cubren todo el abanico existente: presencial, semi-presencial, on-line, a distancia o una mezcla de ellas.

### **Barreras para la realización de la formación**

En las respuestas de los participantes se han encontrado una serie de factores que actúan como barreras a la formación. Estos factores se han clasificado en cuatro categorías y se listan en la tabla 2: relativos a las condiciones de trabajo, a la empresa, el ingeniero de edificación y otros. No son excluyentes entre sí ya que pueden presentarse simultáneamente y estar relacionados entre ellos.

Tabla 2. Factores que actúan como barreras a la formación (Fuentes y Navarro, 2013b). Fuente: Elaboración propia.

Categoría	Factor
Condiciones de trabajo	<ul style="list-style-type: none"><li>- Sobrecarga de trabajo.</li><li>- Puesto de trabajo fuera de la localidad de residencia.</li><li>- Localidad en la que se realiza la edificación diferente y distante a la localidad donde se encuentra la sede de la empresa.</li></ul>
Empresa	<ul style="list-style-type: none"><li>- Tamaño.</li><li>- Mentalidad del empresario.</li><li>- Poca o nula inversión en formación.</li><li>- Inexistencia de acciones formativas.</li><li>- Criterios para proporcionar la formación.</li></ul>
Ingeniero de edificación	<ul style="list-style-type: none"><li>- Conciliación de trabajo-familia-formación.</li><li>- Personalidad</li></ul>
Otros	<ul style="list-style-type: none"><li>- Escasez de oferta formativa en la localidad de trabajo y/o residencia.</li><li>- Situación económica del Sector de la Construcción.</li></ul>

Al analizar la categoría de condiciones del trabajo, el factor con mayor incidencia como barrera a la formación es la falta de tiempo debido a la sobrecarga de trabajo. Esta elevada carga de trabajo no deja opción a los

jefes de obra para realizar las actividades formativas. Hay que considerar que los participantes afirman trabajar una media semanal superior a las 50 horas. Goldenhar et al., (2001) encontraron que algunos participantes de su investigación también identificaron esta barrera para la realización de formación en seguridad y salud en empresas de la construcción. En España, a nivel general del sector de la construcción, este factor ya ha sido reflejado en estudios de la Fundación Laboral de la Construcción (2006).

De los factores asociados a la empresa, tanto la poca inversión en formación como la inexistencia de acciones formativas de la empresa, parece que están relacionados con el poco valor que el empresario da a que sus empleados se formen. El resultado produce un choque de ideas entre el empleado, que considera que necesita formarse, con el empresario, cuya mentalidad es que el profesional no necesita formación y que el tiempo dedicado a la formación es tiempo improductivo.

*"Si yo estuviese haciendo cursos del Colegio pues a mí me habrían echado directamente porque lo que interesa es que esté constantemente trabajando, no formándote"* (Nº 17)

Esta mentalidad empresarial puede sustentarse en la idea de que las políticas de desarrollo de los recursos humanos son costes, tanto directos (el coste de la formación), como indirectos (pérdida de tiempo productivo dedicado a la formación), de los que difícilmente puede evaluarse su retorno (Kumpikaité, 2007). El caso de las pymes constructoras es un ejemplo de la baja aceptación de la teoría de que las políticas de desarrollo de los recursos humanos son una inversión que beneficiará a la empresa en el futuro.

Otro factor a considerar en estas pymes es la falta de una política de gestión de recursos humanos debido, probablemente, a la inexistencia de un departamento de recursos humanos o a la carencia de formación del empresario sobre estos temas. Una situación parecida se ha encontrado con empresas de similar tamaño en el sector industrial español (Barba et al., 2000).

Relacionado con la mentalidad del empresario se ha encontrado el caso de una empresa de 12 trabajadores, que no proporcionaba formación para evitar que el empleado cambiase de empresa, situación que ya se ha documentado en otros trabajos (Goldenhar et al., 2001; Loosemore et al., 2003).

*"La política de mi empresa digamos que es: no te voy a formar porque si te formo te vas a ir"* (Nº 14)

En algunos casos, fundamentalmente en pequeñas empresas cuyos propietarios no tienen formación técnica, aparece una situación conflictiva en la cual exigen al empleado que sepa de todo, ya que son ingenieros de edificación o arquitectos técnicos, y por otro no facilitan la formación por parte de la empresa, ni en tiempo ni en apoyo económico. Estas políticas generan un gran malestar y un sentimiento de impotencia en el empleado.

*"Entonces llega un punto en el que poco menos que si no lo sabes, ¡jolines!. Y ya cada vez, vamos a ver, si yo no lo sé porque no lo he estudiado en mi carrera y tú no me pagas cursos ni me facilitas un horario para hacer un curso, ¿cómo tengo que saberlo?" (Nº 14)*

Algunos ingenieros de edificación que realizan formación por su cuenta indican que la sobrecarga de trabajo se superpone con la conciliación trabajo-familia-formación. Para poder formarse han de sacrificar tiempo del que dedican a su familia o a sí mismos. Esta situación está muy relacionada con la concepción de que el trabajo de jefe de obra es una labor vampirizante del tiempo, de la energía y dedicación del ingeniero de edificación.

Para poder explicar la situación anterior se han desarrollado dos modelos gráficos. Por un lado el Modelo del Triángulo Conflicto Trabajo-Familia con un triángulo equilátero formado por dos triángulos rectángulos, cuyas áreas corresponderían al tiempo que el ingeniero de edificación dedica al trabajo y a la familia o vida personal (Figura 3.a). Esta distribución de áreas equivaldría a una situación de equilibrio en la que no habría conflicto dado que ambos factores, trabajo y familia, dispondrían de su área o tiempo necesario.

El conflicto se presentaría cuando una de las áreas, es decir el tiempo dedicado a uno de los factores, aumente a costa de reducir el área del otro factor. Aparecen entonces los conflictos debido a dicho desequilibrio (Figura 3.b y Figura 3.c).

Utilizando el modelo anterior, se puede desarrollar el modelo del Triángulo Conflicto Trabajo-Familia-Formación (Figura 4). En este modelo aparece un nuevo área que corresponde al tiempo dedicado a la formación, que se ha de incluir dentro del triángulo inicial de la Figura 3.a).

Los dos modelos presentados, a pesar de su simpleza conceptual, permiten explicar por qué el factor sobrecarga de trabajo está relacionado con el factor conciliación trabajo-familia-formación, sobre todo cuando el ingeniero de edificación realiza formación por cuenta propia y, además, tiene sobrecarga de trabajo (triángulo sombreado de la Figura 5).

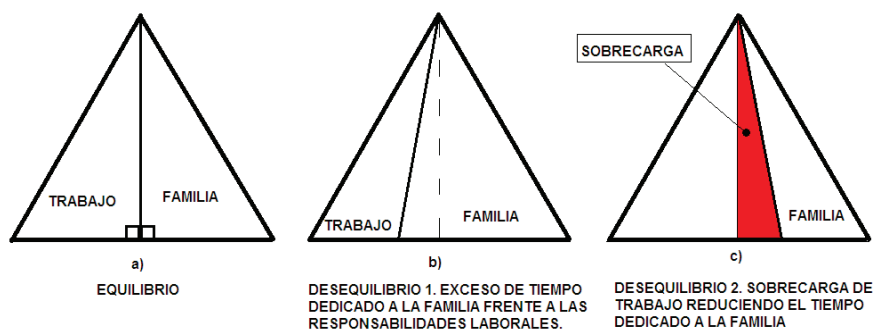


Figura 3. Modelo del Triángulo del Conflicto Trabajo-Familia (Fuentes y Navarro, 2013b). Fuente: Elaboración propia.

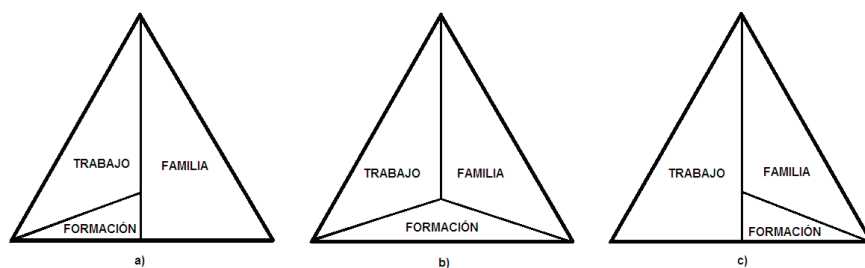


Figura 4. Modelo del Triángulo del Conflicto Trabajo-Familia-Formación (Fuentes y Navarro, 2013b). Fuente: Elaboración propia.

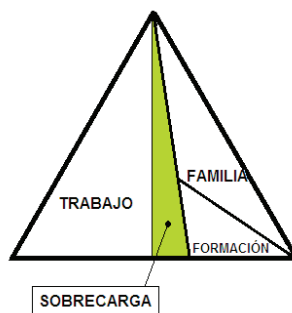


Figura 5. Situación de sobrecarga de trabajo y realización de formación por cuenta propia (Fuentes y Navarro, 2013b). Fuente: Elaboración propia.

Cuando se unen los elementos: sobrecarga de trabajo y vida personal/familiar, el primero condiciona la elección de formación online o



a distancia como solución parcial al problema de la falta de formación, sabiendo que esta decisión afectará a la conciliación familia-trabajo.

*“Esos online te llaman: “oye cuando tienes alguna duda”, “pues bueno, pues de momento no”. Y al final ¿qué haces?, el test final, lees el libro porque estás estudiándote el libro pero es que, es lo que te quiero decir, que no tengo tiempo si es que el tiempo que le pueda quitar es el tiempo que le quito a mi familia y los veo a cuentagotas” (Nº 8)*

## **Promoción**

Los resultados que se incluyen a continuación se extraen del artículo titulado *Sistemas de promoción utilizados por pymes constructoras en Castilla-La Mancha (España). ¿Afectan a la satisfacción laboral del ingeniero de edificación?* (Fuentes-del-Burgo y Navarro-Astor, 2013).

En sus respuestas se encuentra un claro ejemplo del escaso nivel de desarrollo de esta práctica de gestión de recursos humanos: tres entrevistados desconocen la existencia de algún tipo de promoción en su empresa, trece plantean que no existe promoción y poco más de la mitad dan una respuesta afirmativa.

El tamaño empresarial podría ser una variable que justifique la ausencia de promoción, puesto que los 13 participantes que responden en este sentido trabajan para 3 microempresas (< 10 empleados), 8 pequeñas empresas (< 50 empleados) y 2 empresas medianas (< 250 empleados), según la denominación establecida por la Comisión Europea (Commission of the European Communities, 2003).

Los entrevistados justifican la falta de promoción debido al tamaño de la empresa como sigue: *“Ya tengo el techo. El que está por encima de mí es el jefe (sonríe). O sea, el puesto al jefe no se lo puedo quitar” (Nº 15)*; o a que el ingeniero de edificación entra a trabajar directamente con su máximo rango y no hay posibilidades de ascenso.

La idea que los participantes tienen de la promoción no es compartida por todos ni es única. Así, relacionan la promoción con los incentivos económicos (primas y/o subidas de sueldo); con el “empowerment”; con la asignación de mayor responsabilidad en las obras; con dirigir obras de mayor presupuesto, tamaño o singularidad; con el reconocimiento de la labor realizada o con el cambio a puestos de mayor categoría y responsabilidad dentro de la empresa. Coincidiendo con Pergamit y Veum

(1999), nuestros entrevistados entienden por promoción acciones que no tienen nada que ver con un cambio de puesto o de labor en la empresa.

Para los jefes de obra que trabajan en pymes sin posibilidad de ascenso o de cambio de puesto, la subida de sueldo es considerada como una medida de promoción. Por otra parte, el empresario podría utilizar esta práctica para suplir la imposibilidad de ascenso en el puesto de trabajo.

*"En la segunda empresa que estuve, a medida que yo iba desarrollando mi trabajo, salió del propio jefe, del gerente de la empresa la iniciativa de incrementarme el sueldo, fue idea suya, no subí de rango porque al final era jefe de obra y poco más" (Nº 32).*

Algunos ingenieros de edificación que trabajan en pymes también perciben el "empowerment" como un tipo de promoción. Según Porret (2007, p. 102), con el "empowerment": "los empleados tienen poder para tomar decisiones sin tener que requerir la autorización de sus superiores". En este caso, consideran promoción el hecho de poder tomar decisiones directamente sobre materiales, soluciones constructivas o poder elegir subcontratas sin necesidad de tener que consultar con su superior, que suele ser el propietario de la empresa constructora.

*"Que te dejan un poco más de mano ancha, a que cada vez se tiene más en cuenta tu opinión, ya no te miran tanto el número pequeño, ya te miran solo el número grande. Si se puede llamar promoción, pues algo he promocionado ¿no?" (Nº 14).*

El aumento de la responsabilidad en la obra o la asignación de obras de mayor tamaño, presupuesto o singularidad es otra idea fuertemente asociada al concepto de promoción. Puede ser un ejemplo de desarrollo profesional de los ingenieros recién graduados y con poca experiencia, a los que se les va formando como jefes de obra en actuaciones pequeñas (en tamaño y/o presupuesto), sin supervisión directa, y en función del resultado obtenido se les van proporcionando obras de mayor entidad.

*"Empiezas a hacer obritas de poco presupuesto, después vas haciendo obritas más complicadas y de mayor presupuesto, primero confían en ti para hacer una obra, después pues te dan ya un grupo de obras y que poco a poco claro que te agrada que vayas promocionando y que vayan contando contigo" (Nº 23).*

En este fragmento aparece el concepto de reconocimiento asociado a que la empresa asigne obras de mayor entidad. Se ha documentado que el reconocimiento afecta positivamente a la satisfacción laboral y al

compromiso con la organización (Hemanta, 2007; Fernández y Paravic, 2003).

Se han identificado seis criterios de promoción: ligados a los resultados obtenidos en las obras; por la antigüedad y la experiencia en la empresa; por el número de obras desarrolladas por la empresa; relacionados con el ascenso del superior o por abandono de compañeros.

La crisis económica ha influido en el criterio de promoción utilizado por las empresas constructoras. Durante los años del "boom" inmobiliario, cuando el número de obras era elevado, la promoción interna estaba ligada a la antigüedad o a la experiencia del ingeniero de edificación en la empresa. Pero en la actualidad, en plena crisis económica y con un escaso número de obras en construcción, las posibilidades de promoción o incluso de permanencia en la empresa están relacionadas directamente con los resultados obtenidos por el ingeniero.

*"La antigüedad no. Eh, la experiencia tampoco, los resultados y el día a día. Antes con más experiencia o con más tiempo en la empresa,..., ahora si no lo están haciendo bien o su superior no considera que lo estén haciendo bien o simplemente otros aspectos, pues o lo despiden o lo mandan a, en fin,..., Porque hoy le pasa a un compañero, mañana me puede pasar a mí, pero que se ve, ya no solo en esta empresa, lo digo porque tengo otros muchos compañeros en otras empresas" (Nº 25).*

A tenor de los participantes, la sucesión de puestos que el ingeniero de edificación ocupa a lo largo de su desarrollo profesional, de menor a mayor categoría, es: encargado de obra, jefe de producción, jefe de obra, jefe de grupo, director técnico y director de zona. Casi todos los investigados han comenzado su carrera profesional como jefe de producción o como jefe de obra. El tiempo en el que se estaba de jefe de producción va de un mínimo de varios meses hasta dos o tres años. Además, mientras que los tres primeros puestos están muy relacionados con la construcción, con la ejecución de la obra, mientras que a partir de la categoría de jefe de grupo, las funciones a desempeñar están más relacionadas con la gestión de empresas.

Todos los entrevistados tienen claro que debido a su titulación académica tienen un techo máximo en el desarrollo profesional en la empresa: aspiran como máximo a ser jefe de grupo.

El ajuste persona-trabajo ha sido identificado como freno a los deseos de promocionar en la empresa. El 11% de los entrevistados afirma no querer ascender o cambiar de nivel pues se encuentran muy satisfechos siendo jefe de obra. De hecho, asocian el cambio de puesto a una pérdida

de calidad de vida, mientras que otros, por falta de experiencia laboral, sienten no estar preparados para desarrollar una labor de mayor responsabilidad.

*"Tampoco estaría yo cómodo en ese puesto de trabajo..., tu gestión económica se multiplica por 10, tu salario, sí, se incrementa también pero aquí en Castilla-La Mancha es muy chungo, porque las distancias de las obras, están muy repartidas geográficamente. El jefe de obra está en su obra durante un cierto tiempo, ocho meses o un año, un año y medio en los buenos casos, y suele estar en su obra, pero los jefes de departamento están todos los días con el coche para arriba y para abajo y entonces eso para mí es perder calidad de vida... En este sector de la construcción cuanto más jefe eres pues más carga de trabajo tienes yo creo y eso va en contra de tu calidad de vida" (Nº 29).*

## **Planes de carrera**

Esta práctica de la gestión de los recursos humanos es completamente desconocida por todos los participantes excepto por aquellos que trabajaban en grandes empresas constructoras.

## **Efectos sobre la satisfacción laboral**

### **Formación**

Ante la pregunta del efecto de la formación sobre la satisfacción laboral, no ha habido una respuesta uniforme. El 18% de los participantes reconocían mejorar su satisfacción laboral con la formación que realizaban por cuenta propia, el 26% indicaba que la formación que les proporcionaba la empresa afectaba positivamente a su satisfacción laboral y, finalmente, el 6% afirmaban que solo sentían satisfacción personal por los conocimientos adquiridos con la formación.

El efecto positivo de la formación sobre la satisfacción laboral se suele generar cuando se produce un aumento del nivel de conocimientos. En consecuencia, si con la formación no hubiera aprendizaje, el efecto sería probablemente contrario.

---

*"Sí, la formación aumenta mi satisfacción laboral, claro, cuantas más cosas sabes, mejor" (Nº 12).*

En algunos casos de ingenieros que han participado tanto en formación por su cuenta como a través de la empresa, se deduce que dicha formación no les afecta a su satisfacción laboral, o que el efecto es contradictorio, ya que por un lado se valora positivamente la existencia de formación pero por otro se afirma que no afecta a la satisfacción laboral.

*"Sí que te gusta que te formen sobre aspectos que te exigen desarrollar luego en tu trabajo...¿Si me afecta a mi satisfacción laboral? No, no, eh, todo lo que aprenda para mí es bueno." (Nº 24)*

Cuando al participante Nº 4 se le preguntó si la formación afectaba a su satisfacción laboral, respondió que: *"Ni fu ni fa porque siempre que me apunto a un curso voy muy ilusionado, muy ilusionado por, bueno, pues al final por aprender, pero luego te quedas un poco que ni frío ni calor"*. Es otro ejemplo que refuerza la idea de que el efecto sobre la satisfacción laboral depende de la calidad del curso realizado y del aprendizaje logrado por el participante. El 24% de los participantes reconoce que su satisfacción laboral mejora porque pueden aplicar la formación recibida a su trabajo, tanto para resolver problemas como para comunicarse de manera eficiente con otros profesionales participantes en la ejecución de edificios:

*"Pues sí porque, hombre, te da satisfacción llegar a los sitios y que te pregunten de algo y por lo menos no hacer así (levanta los hombros y pone cara de no tener ni idea)" (Nº 19)*

Este resultado también ha sido confirmado por otros investigadores (Osman et al., 2011; Rowden, 2002). Además, si la formación proporciona una base de conocimientos que permita a los trabajadores mejorar la comprensión de la naturaleza de las actividades que deben ejecutar, tienen una plataforma desde la cual pueden desarrollar destrezas más complejas (Hannon, 2010). Este resultado coincide con las afirmaciones de ciertos participantes de que la formación no les afecta cuando no aprenden nada.

## **Promoción**

En el caso del efecto de las posibilidades de promoción sobre la satisfacción laboral, no se ha encontrado una respuesta concluyente ya que solo dos terceras partes informan de algún tipo de efecto.

Cuando la empresa no dispone de sistemas de promoción interna, el efecto puede ser: negativo, nulo o tener un efecto contradictorio sobre la satisfacción laboral. Cuando existe promoción o posibilidades de promoción, el efecto sobre la satisfacción laboral puede ser positivo, negativo o nulo. En total, solo un tercio de los participantes indican que la promoción afecta positivamente a su satisfacción laboral, repartiéndose el tercio restante entre efecto nulo, negativo o contradictorio.

Cuando existe ajuste entre persona-trabajo, una promoción afectaría negativamente a la satisfacción laboral: *"si te gusta lo que haces no, yo no aspiro a tener otro puesto por encima de este porque no me daría satisfacción ninguna"* (Nº 25).

En la categoría de efecto nulo se han incluido aquellas respuestas en las que la ausencia de promoción carece de influencia sobre la satisfacción laboral. Las razones son la resignación o la aceptación de la realidad ante la imposibilidad de ascender, debido a la situación económica o al tamaño empresarial: *"Bueno ya sabes el rol que desempeñas dentro de la empresa,..., lo tienes asumido, pues no, no afecta, no, no afecta"* (Nº 10). Otros participantes, no habiendo ascendido nunca, desconocen el sentido del efecto.

Cuando el criterio de promoción está basado en los resultados obtenidos en obra, si al ingeniero de edificación le asignan obras con grandes pérdidas económicas iniciales, prácticamente imposibles de recuperar durante la ejecución, la existencia de posibilidades de promoción influye negativamente en su satisfacción laboral. El ingeniero siente que no está en igualdad de condiciones para promocionar que otros compañeros, detectando favoritismos (Berger et al., 2011) y afectándole negativamente la falta de justicia percibida en el procedimiento (Tzafir y Hareli, 2012; Malik et al., 2012; Parker et al., 2011).

*"Pues sí, la verdad es que al final afectaban porque, bueno, tú sabías que tenías un escalón, tenías que subir más escalones que otro para llegar al mismo sitio"* (Nº 20).

Con los resultados obtenidos se elaboró el modelo teórico que aparece en la figura 6, donde se incluyen las barreras a la promoción, los criterios empleados para aplicarla y los tipos de promoción que los participantes consideran como tal.

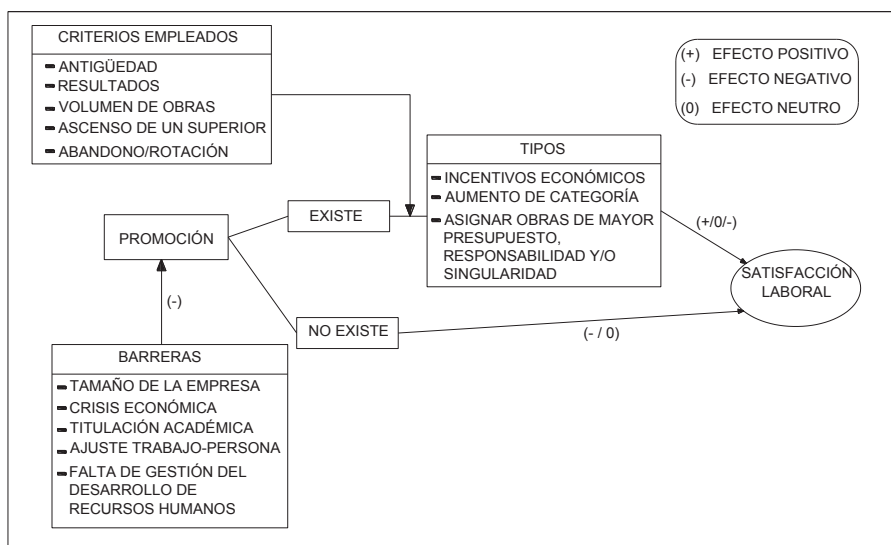


Figura 6. Modelo teórico del efecto de la promoción sobre la satisfacción laboral (Fuentes-del-Burgo y Navarro-Astor, 2013). Fuente: Elaboración propia.

El efecto positivo sobre la satisfacción laboral puede relacionarse con algunos de los siguientes tipos de promoción: un incentivo económico; un aumento de categoría o la asignación de obras de mayor presupuesto, responsabilidad o singularidad.

*"Sí, siempre y cuando la iniciativa que se tome sea para mejorar tu situación dentro de la empresa, ya sea con una subida de rango o de sueldo, pues sí que es un reconocimiento y entonces afecta a tu satisfacción, claro, que te reconozcan el trabajo que haces y más incluso sin tener que pedirlo eso afecta muy positivamente"* (Nº 32).

## Conclusiones

La primera conclusión que se ha alcanzado en la elaboración de este trabajo es el poco volumen de investigación sobre la satisfacción laboral en el sector de la construcción español, independientemente de que se hable de obreros, operarios cualificados o de profesionales técnicos, en cualquiera de sus ramas o especialidades. A falta de poder profundizar sobre las causas, se intuyen dos posibles factores. Por un lado, la división del sistema universitario español en carreras técnicas de ciclo corto y

carreras de ciclo largo hasta la entrada en vigor del Espacio Europeo de Educación Superior. Esto hacía que todos los titulados en arquitectura técnica no tuvieran oportunidad de realizar investigación salvo que continuaran estudiando una licenciatura, ingeniería o arquitectura para continuar posteriormente con los estudios de doctorado.

El otro factor puede ser la falta de formación, en este tipo de estudios universitarios, sobre los aspectos relacionados con la gestión y dirección de recursos humanos. Al ser carreras con una formación marcadamente técnica, hace que se olvide que estos profesionales han de trabajar con otras personas, no dándole ninguna importancia a incluir en los planes de estudio unos conocimientos mínimos sobre éste área de conocimientos. Se podría aplicar la frase del artista y diseñador gráfico Bruno Munari: "Cada uno ve aquello que sabe".

Centrándonos en las prácticas de desarrollo profesional de las pymes constructoras, un resultado relevante ha sido encontrar que no existe una planificación de la formación. Tampoco se puede afirmar que las acciones de formación que se hacen tengan como fin cubrir adecuadamente las necesidades que tienen los jefes de obra para el desempeño de sus funciones. Dada esta situación, es muy difícil que la formación de estos técnicos pueda convertirse en una herramienta para mejorar la ventaja competitiva de las empresas.

A nivel particular, los ingenieros de edificación y arquitectos técnicos realizan formación por cuenta propia con diversos objetivos, desde actualizar conocimientos y destrezas a mejorar las posibilidades de ascender o cambiar de puesto de trabajo. En algunos casos, la formación realizada intenta reducir los desajustes educativos percibidos y especializarse a nivel profesional, sobre todo en el campo de la seguridad y prevención de riesgos laborales.

En cuanto a la relación de la formación con la satisfacción laboral, más de la mitad de los participantes afirman que la relación es positiva, sobre todo cuando la formación cubre adecuadamente las necesidades que el arquitecto técnico detecta para desarrollar su labor diaria.

Un resultado que puede ser de utilidad en el análisis del conflicto trabajo-familia ha sido el desarrollo de los modelos Triángulo del Conflicto Trabajo-Familia y el Triángulo del Conflicto Trabajo-Familia-Formación. Con el empleo de dichos modelos se podría representar y cuantificar de una forma relativamente sencilla el grado del conflicto existente dibujando las áreas de cada factor en función de las horas diarias, semanales o mensuales dedicadas a cada elemento del triángulo.



Los resultados encontrados de la relación de la promoción con la satisfacción laboral no han sido concluyentes por cuanto a que, cuando existe algún sistema de promoción en la empresa, el efecto sobre la satisfacción laboral puede ser positivo, neutro o negativo. En este aspecto, resalta el hecho de que tenga más influencia sobre la satisfacción laboral el ajuste persona-trabajo que la promoción, dado que hay individuos que el promocionar a puestos de jerarquía superior al de jefe de obra, les supondría una causa de insatisfacción laboral.

También cabe la posibilidad de que el efecto de la promoción sobre la satisfacción laboral fuera tan bajo debido a la grave situación económica que se estaba perfilando en la economía española mientras se estaban realizando las entrevistas. Los participantes estaban viendo el descenso en el número de obras y como compañeros suyos se estaban quedando en el paro. Ante esa situación, puede que el hecho de no promocionar no tuviera ningún efecto o importancia frente a la posibilidad de mantener el empleo.

En el caso de los participantes que trabajaban en pymes en las que no había posibilidad alguna de promocionar, se ha detectado una aceptación de la situación, desapareciendo la posibilidad de ascender como un factor que pueda influir sobre la satisfacción laboral. En esas situaciones, parece que son los incentivos económicos los que ejercen un efecto positivo importante sobre la satisfacción laboral. Una situación parecida se daba en los que estaban trabajando en grandes empresas pues tenían asumido que tenían techo. Tenían claro que a lo más que podían aspirar era a ser jefe de grupo. Para puestos de mayor categoría veían que estaban todos desempeñados por ingenieros de caminos salvo algún caso extraordinario que era ocupado por algún arquitecto técnico, reconociendo que eran personas de cualidades excepcionales.

Probablemente la mayor limitación que ha tenido la elaboración de la presente investigación ha sido la falta de tiempo y recursos para poder haber realizado más entrevistas.

Otra limitación importante en los resultados obtenidos ha sido el hecho de no haber cubierto otros puestos de trabajo desempeñados por profesionales con la misma titulación, relacionados directamente con la construcción de edificios. Así se podría haber conseguido una visión más general de cómo afecta la formación y la promoción a la satisfacción laboral de los arquitectos técnicos.

También hubiera sido útil conocer la opinión de los empresarios sobre las prácticas y políticas de desarrollo profesional para con los jefes de obra y el resto de profesionales técnicos de sus organizaciones. Se podrían

conocer las prácticas empleadas, los beneficios para la empresa y las barreras para su implantación.

## **Bibliografía**

Abdullah, M. A., Khalid, H. N., Shuib, M., Nor, N. M., Muhammad, Z., y Jauhar, J. (2007). Job satisfaction amongst employees in Small and Medium Industries (SMIs) in the manufacturing sector: A Malaysian case. *Journal of Asia-Pacific Business*, 8(4), 39-66.

Ajuntament de Barcelona (2013). Informe sectorial de la Construcción 2013. Barcelona Treball. Consultado el 2-04-2015 en [http://w27.bcn.cat/porta22/images/es/Barcelona\\_treball\\_Infome\\_Sectorial\\_construccion\\_2013\\_cast\\_tcm24-11324.pdf](http://w27.bcn.cat/porta22/images/es/Barcelona_treball_Infome_Sectorial_construccion_2013_cast_tcm24-11324.pdf).

Aragón-Sánchez, A. y Esteban-Lloret, N.N. (2000). La formación en la empresa española: ¿sólo se busca mejorar los resultados organizacionales? *Universia Business Review*, (26), 36-58.

Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice*, 10 Ed. London: Kogan-Page.

Barba Aragón, M.I., Aragón Sánchez, A. y Sanz Valle, R. (2000). Condicionantes de la formación en las PYMES industriales. *Economía Industrial*, (334): 35-44.

Berger, J., Herbertz, C., y Sliwka, D. (2011). Managerial incentives and favoritism in promotion decision: Theory and field evidence. *IZA Discussion Paper*, 1-27.

Blismas, N.G. y Dainty, A.R.J. (2003). Computer-aided qualitative data analysis: Panacea or paradox? *Building Research & Information*, 31(6), 455-463.

Bowen, G.A. (2005). Preparing a qualitative research-based dissertation: Lessons learned. *The Qualitative Report*, 10(2), 208-222.

Bravo, M.J.; Peiró, J.M. y Rodríguez, I. (2007). Satisfacción laboral. *Tratado de psicología del trabajo*. Volumen I: La actividad laboral en su contexto. Madrid: Editorial Síntesis.

Bryant, A. y Charmaz, K. (2007). *The SAGE Handbook of Grounded Theory*. London: SAGE Publications Ltd.

Cantonnet, M.L.; Iradi, J.; Larrea, A. y Aldasoro, J.C. (2011). Análisis de la satisfacción laboral de los arquitectos técnicos en el sector de la construcción de la Comunidad Autónoma del País Vasco. *Revista de la Construcción*, 10(2), 16-25.

Cárcel Carrasco, F.J. y Roldán Porta, C. (2013). Principios básicos de la gestión del conocimiento y su aplicación a la empresa industrial en sus actividades tácticas de mantenimiento y explotación operativa: Un estudio cualitativo. *Intangible Capital*, 9(1), 91-125.

Caro González, F.J. y Díez de Castro, E.P. (2005). Investigación cualitativa asistida por ordenador en economía de la empresa. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 11(2), 45-58.

Caven, V. (2012). Agony aunt, hostage, intruder or friend? The multiple personas of the interviewer during fieldwork. *Intangible Capital*, 8(3), 548-563.

Charmaz, K. (2006). *Constructing Grounded Theory. A practical guide through qualitative analysis*. London: SAGE Publications.

Coffey, A. y Atkinson, P. (2003). Encontrar el sentido a los datos cualitativos. Estrategias complementarias de investigación. Alicante: Publicaciones de la Universidad de Alicante.

Commission of the European Communities (2003). Commission Recommendation of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium enterprises. *Official Journal of the European Union*, 36-41.

DeCuir-Gunby, J.T, Marshall, P.L. y McCulloch, A.W. (2010). Developing and using codebook for the analysis of interview data: An example from a professional development research Project. *Field Methods*, 23(2), 136-155.

Fernández Larraguibel, B. y Paravic Klijn, T. (2003). Nivel de satisfacción laboral en enfermeras de hospitales públicos y privados de la Provincia de Concepción, Chile. *Ciencia y Enfermería*, IX, 57-66.

Fey, C.F., Morgulis-Yakushev, S., Park, H.J. y Björkman, I. (2009). Opening the black box of the relationship between HRM practices and firm performance: A comparison of MNE subsidiaries in the USA, Finland, and Russia. *Journal of International Business Studies*, 40, 690-712.

Flick, U. (2007). *Introducción a la investigación cualitativa*. Madrid: Ediciones Morata.

Frazis, H. y Loewenstein, M.A. (2006). *On-the-job training*. Hannover: Now Publishers Inc.

Friese, S. (2012). *Qualitative data analysis with ATLAS.ti*. London: SAGE Publications Ltd.

Fuentes del Burgo, J. y Navarro Astor, E. (2010). La satisfacción laboral de los profesionales técnicos de la industria de la Construcción. Revisión de los factores determinantes en función de las características del trabajo. En: Carbonel Lado, N. et al. (Eds) *Libro de Actas del I Congreso Nacional de Investigación Aplicada a la Gestión de la Edificación COIGE'10*, 29 a 30 de Junio de 2010, Alicante, España.

Fuentes-del-Burgo J. y Navarro-Astor E. (2012a). How is job satisfaction in Spanish building engineers influenced by training? In: Smith, S.D (Ed) Procs 28th Annual ARCOM Conference, 3-5 September 2012, Edinburgh, UK, Association of Researchers in Construction Management, 601-610.

Fuentes-del-Burgo, J. y Navarro-Astor, E. (2012b). Building engineers' promotion and its effect on job satisfaction. A qualitative study of site managers in Castilla-La Mancha. En 2nd International Conference on Construction and Building Research (COINVEDI), 14-16 November 2012, Valencia, Spain.

Fuentes del Burgo, J. y Navarro Astor, E. (2013a). Barreras a la formación: El caso de los ingenieros de edificación jefe de obra en PYMES constructoras. En XVII International Congress on Project Management and Engineering, 17-19th July 2013, Logroño, Spain.

Fuentes del Burgo, J. y Navarro Astor, E. (2013b). La formación de ingenieros de edificación en empresas constructoras en la Comunidad Autónoma de Castilla-La Mancha. Su influencia en la satisfacción laboral. *Intangible Capital*, 9(3), 590-643.

Fuentes-del-Burgo, J. y Navarro-Astor, E. (2013). Sistemas de promoción utilizados por pymes constructoras en Castilla-La Mancha (España). ¿Afectan a la satisfacción laboral del ingeniero de edificación? *Revista de la Construcción*, 12(1), 109-118.

Fundación Laboral de la Construcción (2005). La formación continua en el sector de la construcción. Fundación Laboral de la Construcción, disponible online en: <http://www.fundacionlaboral.org/formacion/nacional/estudios/proyecto/estudio-formacion-continua>

Fundación Laboral de la Construcción (2006). Generalización de la teleformación en las PYMES de la construcción. Documento de síntesis. Fundación Laboral de la Construcción.

Gibbs, G. (2012). El análisis de datos cualitativos en investigación cualitativa. Madrid: Ediciones Morata.

Glaser, B.G. y Holton, J. (2004). Remodeling Grounded Theory. *Forum: Qualitative Social Research*, 5(2), Art. 4.

Goldenhar, L.M., Moran, S.K. y Colligan, M. (2001). Health and safety training in a sample of open-shop construction companies. *Journal of Safety Research*, 32: 237-252.

Gómez-Mejía, L.R., Balkin, D.B. y Cardy, R.L. (2001). Dirección y gestión de recursos humanos. Madrid: Pearson Prentice Hall.

González Menéndez, M., Gutiérrez Palacios, R. y Martínez Lucio, M. (2011). Gestión de recursos humanos: Contexto y políticas. Navarra: Civitas-Thomson Reuters.

González Menéndez, M. (2011). Gestión de los RRHH como función y como campo científico. Gestión de recursos humanos: Contexto y políticas. Navarra: Civitas-Thomson Reuters.

Hannon, E. (2010). Employee-focused research in HRM: the case of dairy processing. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(6), 818-835.

Hemanta, D. (2007). Twinning motivation, productivity and management strategy in constructions projects. *Engineering Management Journal*, 19(3), 87-102.

Henne, D. y Locke, E. A. (1985). Job dissatisfaction: What are the consequences? *International Journal of Psychology*, 20(2), 221-220.

Hernández Sampieri, R.; Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2007). *Fundamentos de metodología de la investigación*. Madrid: McGraw-Hill/Interamericana de España, S.A.U.

Hwang, S. (2008). Utilizing qualitative data analysis software: A review of Atlas.ti. *Social Science Computer Review*, 26(4), 519-527.

Jones, M.L. (2007). Using software to analyse qualitative data. *Malaysian Journal of Qualitative Research*, 1(1), 64-76.

Kazaz, A. y Ulubeyli, S. (2007). Drivers of productivity among construction workers: A study in a developing country. *Building and Environment*, 42(5), 2132-2140.

Kosteas, V.D. (2011). Job satisfaction and promotions. *Industrial Relations: Journal of Economy and Society*, 50, 174-194.

Kumpikaité, V. (2007). Human Resource Training Evaluation. *Engineering economics*, 5(55), 29-36.

Kvale, S. (2011). *Las entrevistas en investigación cualitativa*. Madrid: Ediciones Morata.

Lim, L.J.W. y Ling, F.Y.Y. (2012). Human resource practices of constructors that lead to job satisfaction of professional staf. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 19(1), 101-118.

Loosemore, M., Dainty, A. y Lingard, H. (2003). *Human resource management in construction projects. Strategic and operational approaches*. London: Spon Press.

Malik, M. E., Danish, R. Q., y Munir, Y. (2012). The impact of pay and promotion on job satisfaction: Evidence from higher education institutes of Pakistan. *American Journal of Economics*, 2(4), 6-9.

Marín-Díaz, M.L., Llinas-Audet, X. y Chiaramonte-Cipolla, L. (2011). Training as a factor of business excellence. *Intangible Capital*, 7(2), 280-305.

Martín-Crespo Blanco, M.C. y Salamanca Castro, A.B. (2007). El muestreo en la investigación cualitativa. *Nure Investigación*, (27).

Martínez, M. (2006). La investigación cualitativa (síntesis conceptual). *Revista de Investigación en Psicología*, 9(1), 123-146.

McCue, K. (1996). Promotions and wage growth. *Journal of Labor Economics*, 14(2), 175-205.

Muñoz Castellanos, R.M. y Salinero Martín, Y. (2011). Training as a source of competitive advantage: Performance impact and the role of firm strategy, the Spanish case. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(3), 574-594.

Navarro Astor, E. (2008). Tesis Doctoral. Aportación al estudio de la satisfacción laboral de los profesionales técnicos del sector de la construcción: Una aplicación cualitativa en la Comunidad Valenciana. Universidad Politécnica de Valencia. Departamento de Organización de Empresas, Economía Financiera y Contabilidad.

Navarro-Astor, E., Llinares, C. y Montañana, A. (2010). Factores de satisfacción laboral evocados por los profesionales de la construcción en la Comunidad Valenciana (España). *Revista de la Construcción*, 9(1), 4-16.

Navarro-Astor, E. y Fuentes-del-Burgo, J. (2011). Exploring the impacts of the spanish economic downturn on building engineers' job satisfaction and their employability strategies. Procs 27th Annual ARCOM Conference, Bristol, UK, 5-7 September. Association of Researchers in Construction Management.

Núñez-Cacho, P., Grande-Torrales, F. y Pedrosa-Ortega, C. (2012). Nuevos retos en el desarrollo de carrera profesional: el modelo boundaryless career. *Universia Business Review*, 14-35.

Osman, I., Ho, T. y Galang, M.C. (2011). Are human resource departments really important? An empirical study on Malaysian Small and Medium Enterprises (SMEs) in the Service Sector. *International Journal of Business and Management*, 6(2), 179-192.

Owoyemi, O.A., Oyelere, M. y Elegbede, T. (2011). Enhancing employees' commitment to organization through training. *International Journal of Business and Management*, 6(7), 280-286.

Ozols, R. y Fortune, C. (2012). Towards the identification of factors affecting the development of small sized construction contracting organizations In: Smith, S.D. (Ed) Procs. 28th Annual ARCOM Conference,

3-5 September 2012, Edinburgh, UK, Association of Researchers in Construction Management, 841-850.

Parker, R. J., Nouri, H., y Hayes, A. F. (2011). Distributive justice, promotion, instrumentality, and turnover intentions in public accounting firms. *Behavioral Research in Accounting*, 23(2), 169-186

Pergamit, M.R. y Veum, J.R. (1999). What is a promotion? *Industrial and Labor Relations Review*, 52(4), 581-601.

Phelps, A.F. y Horman, M.J. (2010). Ethnographic theory-building research in construction. *Journal of Construction Engineering and Management*, 136(1), 58-65.

Porret Gelabert, M. (2008). Recursos humanos. Dirigir y gestionar personas en las organizaciones, 3ª Ed. Madrid: ESIC Editorial.

Pratt, M.G. (2009). For the lack of a boilerplate: Tips on writing up (and reviewing) qualitative research. *Academy of Management Journal*, 52(5), 856-862.

Purohit, P. (2004). Job satisfaction and work motivation. Delhi: Sharada Publishing House.

Raidén, A. y Dainty, A.R.J. (2006). Human resource development in construction organisations. An example of a "chaordic" learning organisation? *The Learning Organization*, 13(1): 63-79.

Rigby, M. y Ponce, Y. (2011). Formación. Gestión de recursos humanos: Contexto y políticas. Navarra: Civitas-Thomson Reuters.

Rodríguez Gómez, G., Gil Flores, J. y García Jiménez, E. (1999). Metodología de investigación cualitativa 2ª Ed. Archidona (Málaga): Ediciones Aljibe.

Rowden, R.W. (2002). The relationship between workplace learning and job satisfaction in U.S. Small to Midsize Businesses. *Human Resource Development Quarterly*, 13(4), 407-425.

Rubio Hurtado, M.J., Millán Guasch, M.D., Cabrera Rodríguez, F., Navío Gámez, A. y Pineda Herrero, P. (2011). Training in Spanish organizations: Trends and future perspectives. *Intangible Capital*, 7(2): 236-260.

Salgado, J.F., Remeseiro, C. e Iglesias, M. (1996). Clima organizacional y satisfacción laboral en una PYME. *Psicothema*, 8(2), 329-335.

Santos, A. y Stuart, M. (2003). Employee perceptions and their influence on training effectiveness. *Human Resource Management Journal*, 13(1): 27-45.

Schmidt, S.W. (2007). The relationship between satisfaction with workplace training and overall job satisfaction. *Human Resource Development International*, 18(4), 481-498.

Silverman, D. (2010). Doing qualitative research 3ª Ed. London: Sage.

Smit, B. (2002). Atlas.ti for qualitative data analysis. *Perspectives in Education*, 20(3), 65-76.

Spector, P. (1997). *Job satisfaction, application, assessment, causes and consequences*. Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc.

Taylor, S.J. y Bogdan, R. (1992). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Barcelona: Paidós.

Tesch, R. (1990). *Qualitative research. Analysis types & software tools*. London: RoutledgeFalmer.

Tzafrir, S. S. y Hareli, S. (2012). Employees' emotional reactions to promotion decisions: The role of causal attributions and perceptions of justice. *Career Development International*, 14(4), 351-371.

Urraco Solanilla, M (2007). La metodología cualitativa para la investigación en Ciencias Sociales. Una aproximación "mediográfica". *Intersticios. Revista Sociológica de Pensamiento Crítico*, 1(1), 99-126.

Valderrama, J.O. (2010). Preparación de un artículo para ser publicado en la Revista Internacional Formación Universitaria. *Formación Universitaria*, 3(1), 31-38.